

Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif

by Dhuha Trieska Amalia

Submission date: 11-Jun-2019 12:40PM (UTC+0800)

Submission ID: 1142421589

File name: 33_Dhuha_Trieska_Amalia_-_Peran_Psychological_min.pdf (171.98K)

Word count: 5717

Character count: 37724

Peran *Psychological Empowerment* dalam Hubungan antara *Empowering Leadership* dengan Perilaku Kerja Inovatif

The Role of Psychological Empowerment in the Relationship between Empowering Leadership and Innovative Work Behavior

Dhuha Trieska Amalia, Seger Handoyo

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya

Abstract: *This study examined the relationship between empowering leadership from the perspective of subordinates and employees' innovative work behavior and to test the role of psychological empowerment as a mediator variable. The hypotheses were simultaneously tested using path analysis. Data were collected with an online survey answered by 146 employees at various manufacture industry sectors both private and public in Indonesia, such as manufacture of food and beverages products, wood, chemicals, pharmaceuticals, basic metal, and the others. Sample of this study consist of 60,3% male and 39,7% female, with the average age was 29 years old. This study found a direct and indirect relationship between empowering leadership and innovative work behavior via psychological empowerment. This study indicates that psychological empowerment partially mediates the relationship between empowering leadership and innovative work behavior. In addition, both empowering leadership and psychological empowerment are able to trigger employees' innovative work behavior.*

Key words: *Empowering Leadership, psychological empowerment, innovative work behavior*

Abstrak: Penelitian ini menguji hubungan antara *empowering leadership* berdasarkan perspektif dari bawahan dengan perilaku kerja inovatif karyawan dan menguji peran *psychological empowerment* sebagai variabel mediator. Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur. Data penelitian ini dikumpulkan melalui survei secara online yang diisi oleh 146 karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri manufaktur baik perusahaan umum maupun swasta di Indonesia, seperti industri makanan dan minuman, kayu, farmasi, bahan kimia, logam dasar, dan lain-lain. Sampel dari penelitian ini terdiri dari 60,3% laki-laki dan 39,7% perempuan, dengan usia rata-rata responden yaitu 29 tahun. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif melalui *psychological empowerment*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan kedua konstruk tersebut. *Empowering leadership* dan *psychological empowerment* dapat memicu munculnya perilaku kerja inovatif karyawan.

Kata kunci: *Empowering Leadership, psychological empowerment, perilaku kerja inovatif*

Korespondensi tentang artikel ini dapat ditujukan pada Dhuha Trieska Amalia melalui e-mail: dhuhatrieska@gmail.com

Pada abad ke-21 ini, pertumbuhan dan keberlangsungan hidup organisasi banyak bergantung pada kemampuannya dalam membuat dan mempertahankan keuntungan kompetitif. Aspek yang dinilai sebagai kontribusi utama dalam kesuksesan dan keberlangsungan organisasi di tengah perubahan kondisi pasar yang tidak dapat diprediksi, perkembangan teknologi yang semakin meningkat, dan kompetisi global yang semakin ekstrim adalah inovasi. Berdasarkan indeks inovasi global tahun 2017, Indonesia menduduki peringkat ke-87 dari 127 negara. Posisi Indonesia ini termasuk rendah apabila dibandingkan dengan posisi dari negara-negara tetangga, seperti Malaysia dan Singapura. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan inovasi pada sektor industri di Indonesia, terutama sektor industri manufaktur yang merupakan salah satu kunci untuk mendorong pertumbuhan dan memperkaya inovasi di Indonesia, serta membangun ekonomi nasional (BPS, 2017).

Menurut Getz dan Robinson (2003), peningkatan inovasi di organisasi disebabkan oleh 80% dari ide-ide baru yang diprakarsai oleh karyawan, dan hanya 20% sisanya merupakan hasil dari kegiatan inovasi yang direncanakan oleh organisasi baik melalui strategi maupun struktur. Hal ini menjadi dasar bahwa karyawan merupakan aset yang penting dalam menghasilkan sebuah inovasi. Inovasi pada tingkat individu, yang lebih dikenal sebagai perilaku kerja inovatif, merupakan salah satu cara terbaik dalam meningkatkan inovasi dan kesuksesan organisasi (Afsar, Badir, & Saeed, 2014; Contreras, Espinosa, Dornberger, & Acosta, 2017). Akram, Lei dan Haider (2016) menambahkan bahwa perilaku kerja inovatif yang dilakukan oleh karyawan dianggap sebagai pondasi dari kinerja organisasi yang tinggi.

De Jong (2007) mendefinisikan perilaku inovatif di tempat kerja sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap inisiasi atau berusaha mengenalkan (dalam pekerjaan, kelompok

atau organisasi) ide-ide, proses-proses, produk-produk maupun prosedur-prosedur baru dan berguna. De Jong (2007) mengemukakan bahwa perilaku kerja inovatif meliputi 4 tahap yaitu eksplorasi peluang, pemunculan ide-ide, memperjuangkan ide-ide serta penerapannya. Ketika karyawan yang inovatif mengenali bahwa terdapat permasalahan di tempat kerja, maka ia akan berusaha memecahkan permasalahan dengan memunculkan berbagai ide baru, kemudian ia akan berusaha mendapatkan dukungan dari orang lain untuk mewujudkan ide-ide tersebut sehingga akan sampai pada tahap berikutnya yaitu ide-ide tersebut dapat diimplementasikan ke dalam praktek kerja (De Jong, 2007). Masing-masing tahapan proses terdiri dari berbagai perilaku yang secara keseluruhan akan menghasilkan proses, produk, pasar atau struktur organisasi yang baru (Orfila-Sintes & Mattson, 2009).

Walaupun perilaku kerja inovatif merupakan aspek yang penting, namun sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada kreativitas karyawan, dengan kata lain masih pada tahap awal proses inovasi. Banyak ahli yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara kreativitas dan perilaku kerja inovatif walaupun kreativitas merupakan bagian penting dari proses inovasi (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 1996; King & Anderson, 2002). Perilaku kerja inovatif mencakup serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk pengenalan, pengembangan, modifikasi, adopsi dan penerapan gagasan, dengan kata lain, perilaku kerja inovatif dapat dilihat sebagai penerapan kreativitas yang sukses dan sesuatu yang dapat memproduksi nilai tambah ekonomis (Scott & Bruce, 1994). Sedangkan kreativitas hanya terbatas pada proses pemunculan atau memprakarsai gagasan baru dan berguna (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Oleh karena itu, masih relevan untuk mempelajari literatur terkait kreativitas, karena kreativitas adalah bagian dari fase pertama perilaku inovatif,

dimana karyawan mengenali masalah potensial atau kesenjangan kinerja dan memulai gagasan sebagai tanggapan terhadap kebutuhan inovasi yang dirasakan (West, 2002).

Empowering Leadership dan Perilaku Kerja Inovatif

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Amabile, dkk., 2004; Ancok, 2012; De Jong & Den Hartog, 2007; Jung *et al.*, 2003; Scott & Bruce, 1994). Hal ini karena pemimpin secara langsung mempengaruhi perilaku bawahan mereka dalam banyak hal, seperti *role modelling*, definisi tujuan, alokasi penghargaan dan distribusi sumber daya (Redmond, Mumford, & Teach, 1993). Jung *et al.* (2003) mengemukakan bahwa pemimpin juga secara tidak langsung dapat mempengaruhi anggota dengan mendorong mereka untuk mencoba berbagai cara tanpa perlu khawatir mendapatkan hukuman apabila hasil dari usahanya tidak berdampak atau hasilnya negatif. Adanya fungsi tersebut menjadikan pemimpin memiliki efek penting pada kreativitas bawahan (Redmond *et al.*, 1993).

Beberapa penelitian sebelumnya yang menguji keterkaitan perilaku pemimpin dengan perilaku kerja inovatif, namun hasil yang ditunjukkan beragam. Perilaku kepemimpinan yang sangat berbeda dan bahkan berlawanan adalah aspek yang penting untuk proses inovasi. Salah satu konsep gaya kepemimpinan baru yang secara konseptual berbeda dari konstruk kepemimpinan lainnya dan dianggap dapat mempengaruhi perilaku inovatif bawahan adalah *empowering leadership*. Amundsen dan Martinsen (2014) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai proses mempengaruhi karyawan melalui pembagian kekuasaan, pemberian dukungan motivasi, dan pemberian dukungan pengembangan yang bertujuan untuk

mendorong bawahan untuk memiliki pengalaman terkait kemandirian, motivasi dan kemampuan bekerja secara otonomi sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Amundsen dan Martinsen (2014) menyatakan bahwa aspek-aspek perilaku yang termasuk dalam *empowering leadership* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu (1) pembagian kekuasaan yang mencakup delegasi dan koordinasi serta pembagian informasi, (2) dukungan motivasi yang mencakup dorongan inisiatif, *goal focus*, dukungan *efficacy*, *inspiring*, dan (3) dukungan pengembangan yang mencakup *modeling* dan *guidance*.

Chen, Sharma, Edinger, Shapiro dan Farh (2011) menyatakan bahwa beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa *empowering leadership* dapat digunakan untuk memprediksi kemunculan perilaku kerja inovatif pada bawahan, seperti penelitian dari Gkorezis (2016) dan Kim, Beehr dan Prewett (2018). Hal ini dikarenakan ketika pemimpin mendukung bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dan mendorong *self-efficacy* bawahan, maka mereka akan memunculkan perilaku kreatif yang tinggi (Redmond, *et al.*, 1993).

Vecchio, Justin dan Pearce (2010) mengemukakan bahwa apabila pemimpin menerapkan perilaku *empowering* yang bertujuan untuk mengembangkan *self-control* bawahannya, dan mendorong pengikutnya untuk melakukan sesuatu dengan inisiatif sendiri, maka mereka akan cenderung mengembangkan perilaku kreatif. Hal ini didukung oleh pendapat Ahearne, Mathieu dan Rapp. (2005) yang mengemukakan bahwa perilaku pemimpin yang *empowering* mencakup: menyoroti pentingnya pekerjaan, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki keyakinan terhadap kinerja bawahan yang akan meningkat, dan menghilangkan hambatan birokrasi, dimana perilaku ini secara konseptual sangat relevan dengan kreativitas. Stone, Deci dan Ryan (2009) menambahkan bahwa manajer yang

mendukung dan memberikan motivasi kerja pada bawahannya, maka bawahannya akan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan perilaku kreatif.

Penelitian ini menggunakan industri manufaktur sebagai *setting* penelitian. Mengingat persaingan bisnis yang semakin ketat, maka fokus dari inovasi yang harus dihasilkan oleh industri manufaktur berkaitan dengan produk, proses ataupun aspek lainnya dari aktivitas perusahaan yang mengarah pada penambahan nilai. Penelitian ini menggunakan karyawan yang bekerja di seluruh jenis sektor industri manufaktur di Indonesia sebagai partisipan penelitian, terutama pada bagian pengembangan usaha, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dan pemasaran, dimana pekerjaannya membutuhkan eksplorasi hingga penerapan ide untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Oleh karena itu, karyawan membutuhkan pemimpin yang *empowering*, agar mereka merasa bahwa adanya otonomi dan pengaruh pada pekerjaannya itu sendiri, yang kemudian dapat membuat mereka memunculkan inovasi untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, apabila karyawan mempersepsikan perilaku yang diterapkan oleh pemimpin yang *empowering* dapat memberikan dukungan untuk inovasi, maka mereka akan merasa aman ketika mengeluarkan ide-ide baru, memberikan solusi terhadap permasalahan, serta termotivasi untuk mencapai keunggulan kinerja.

Berdasarkan penjelasan mengenai keterkaitan antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif, maka berikut hipotesis pertama penelitian ini:

Hipotesis 1: Terdapat hubungan langsung antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif.

Hubungan Empowering Leadership dan Psychological Empowerment

Perilaku pemimpin yang *empowering*

dapat meningkatkan tingkat *psychological empowerment* yang dimiliki bawahannya. Menurut Fong dan Snape (2013), *empowering leadership* dapat meningkatkan pengalaman individu terkait motivasi intrinsik yang berkaitan dengan kognisi mereka, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Zhang dan Bartol (2010) menambahkan bahwa pemimpin yang menerapkan *empowering leadership* cenderung meningkatkan kebermaknaan kerja (*meaning*) pada bawahan. Hal ini dikarenakan pemimpin akan membantu bawahannya dalam memahami pentingnya kontribusi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Zhang & Bartol, 2010). Selanjutnya, pemimpin yang *empowering* yakin pada kompetensi (*competence*) dan harapan bawahan untuk mencapai kinerja tinggi (Zhang & Bartol, 2010). Selain itu, pemimpin yang *empowering* juga cenderung memberikan otonomi dan kesempatan bawahan untuk menampilkan *self-determination*, dengan cara mendorong bawahan untuk memutuskan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaannya (Pearce, dkk., 2003; Zhang & Bartol, 2010).

Kemudian, pemimpin yang tergolong *empowering* juga memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Manz & Sims, 1987 dalam Zhang & Bartol, 2010). Dalam hal ini, pemimpin memberikan kontrol yang lebih besar kepada bawahan terhadap situasi kerjanya, dan meningkatkan pemahaman kepada bawahan bahwa perilaku kerja mereka dapat membuat perbedaan *output* kerja yang signifikan, sehingga dapat meningkatkan *impact* pada bawahan (Zhang & Bartol, 2010). Hal ini dikarenakan mereka akan mempersepsikan dirinya secara signifikan dapat mempengaruhi kegiatan operasional di lingkungan kerjanya (Zhang & Bartol, 2010). Dalam hal ini, pemimpin memberikan kontrol yang lebih besar bawahan terhadap situasi kerjanya dan meningkatkan pemahaman kepada bawahan bahwa tingkah laku

mereka dapat membuat perbedaan *output* kerja yang signifikan, yang kemudian dapat meningkatkan *impact* pada bawahan (Zhang & Bartol, 2010). Hal ini disebabkan mereka akan mempersepsikan dirinya secara signifikan dapat mempengaruhi kegiatan operasional di lingkungan kerjanya (Zhang & Bartol, 2010).

Berdasarkan penjelasan mengenai keterkaitan antara *empowering leadership* dengan *psychological empowerment*, maka hipotesis kedua disusun sebagai berikut:

Hipotesis 2: Terdapat hubungan langsung antara empowering leadership dengan psychological empowerment.

Empowering Leadership, Psychological Empowerment, dan Perilaku Kerja Inovatif

Amundsen dan Martinsen (2015) menjelaskan bahwa ketika pemimpin yang *empowering* meningkatkan rasa kebermaknaan kerja pada bawahan dengan memberikan informasi terkait tujuan dan misi organisasi, maka bawahan akan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna, dan kemudian memunculkan perilaku kerja inovatif. Jung, Chow, dan Wu (2003) menambahkan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan dalam organisasi, mereka cenderung menampilkan perilaku kerja inovatif, karena mereka merasa bahwa peran pekerjaan mereka berharga. Selain itu, ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kontrol terkait situasi kerjanya, dapat mengambil keputusan secara pribadi, mampu untuk mempengaruhi orang lain, memiliki kebebasan, fleksibilitas, makna pekerjaan, dan inspirasi untuk mencapai masa depan yang menarik, maka mereka cenderung menghasilkan usaha yang lebih kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja (Afsar *et al.*, 2014).

Pamaparan di atas menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan dan menemukan makna dalam pekerjaannya lebih cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk memberi dampak

pada organisasi, yang kemudian dapat memunculkan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, penulis menyusun hipotesis ketiga sebagai berikut:

Hipotesis 3: Psychological empowerment berperan sebagai mediator dalam hubungan antara empowering leadership dengan perilaku kerja inovatif.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif melalui *psychological empowerment*. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dengan kombinasi dari *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan karakteristik demografis partisipan penelitian:

Tabel 1. Karakteristik Demografis Partisipan

Karakteristik Demografis	Kategori	N
Jenis Kelamin	Perempuan	88
	Laki-laki	58
Usia	20-25 tahun	53
	26-30 tahun	41
	31-35 tahun	24
	36-40 tahun	16
	41-45 tahun	6
	>45 tahun	2
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	8
	D3	10
	D4/S1	114
	S2	13
	S3	1
Masa Kerja	≤ 5 tahun	102
	6-10 tahun	25
	11-15 tahun	12
	16-20 tahun	4
	>20 tahun	3
Status Kepegawaian	Kontrak	39
	Tetap	107

Partisipan dalam penelitian ini adalah 146 karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri manufaktur baik yang perusahaan umum maupun perusahaan swasta di Indonesia, seperti industri makanan dan minuman, kayu, farmasi, bahan kimia, logam dasar, dan lain-lain.

Kriteria subjek penelitian yang digunakan adalah karyawan yang bekerja minimal satu tahun, terutama pada bagian sumber daya manusia, pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan pengembangan usaha. Hal ini didasari oleh pertimbangan bahwa pekerjaan pada bagian tersebut membutuhkan kreativitas dan inovasi dalam efektivitas hasil kerjanya.

Penelitian ini menggunakan teknik survei yang disebar dan diisi secara online. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur terjemahan yang menggunakan skala Likert dan telah melalui proses *translate-back translate*, dan *expert judgment*. Skala *empowering leadership* sebanyak 18 aitem yang dikembangkan oleh Amundsen dan Martinsen (2014) diadaptasi untuk penelitian ini. Contoh dari aitemnya adalah: 'Atasan memberikan wewenang untuk menyelesaikan permasalahan di unit kerja', 'Atasan mendorong untuk memulai pekerjaan dengan inisiatif sendiri', dengan reliabilitas skala yang diperoleh berdasarkan hasil perhitungan sampel sebesar 0,941. Penelitian ini juga menggunakan skala *psychological empowerment* sebanyak 12 aitem milik Spreitzer (1995), contohnya: 'Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya', 'Saya percaya pada kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan', dengan reliabilitas skala yang diperoleh berdasarkan hasil perhitungan sampel sebesar 0,895. Instrumen selanjutnya adalah skala perilaku kerja inovatif yang diadaptasi dari De Jong (2007) sebanyak 10 aitem, contohnya 'Saya ingin tahu bagaimana sesuatu dapat lebih dioptimalkan', 'Saya menghasilkan solusi yang orisinal untuk permasalahan yang

ada', dengan reliabilitas skala yang diperoleh berdasarkan hasil perhitungan sampel sebesar 0,907.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan variabel tampak untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan secara langsung maupun tidak langsung antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif melalui *psychological empowerment*, menggunakan program *SPSS 21.0 for Windows* pada menu *analyze regression linear*. Untuk dapat dilakukan analisis jalur, data yang diperoleh harus lolos dalam uji asumsi, yaitu uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multi-kolinearitas.

Berikut ini merupakan hasil uji normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikansi
<i>Empowering Leadership</i>	0,336
<i>Psychological Empowerment</i>	0,170
Perilaku Kerja Inovatif	0,352

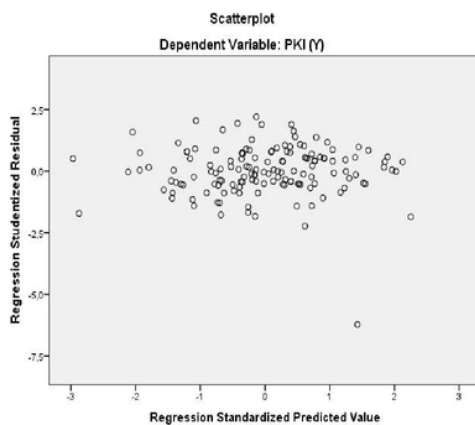
Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa ketiga variabel memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki distribusi sebaran data yang normal, sehingga asumsi pada uji normalitas data dapat terpenuhi.

Berikut ini merupakan hasil uji linearitas dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*:

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Signifikansi
<i>Empowering Leadership</i> – Perilaku Kerja Inovatif	0,000
<i>Psychological Empowerment</i> – Perilaku Kerja Inovatif	0,000

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui ketiga variabel memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi pada uji linearitas dapat terpenuhi. Berikut adalah *scatterplot* distribusi sebaran data dari variabel bebas dan variabel terikat dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*:



Gambar 1. Grafik *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas

Gambar grafik *scatterplot* di atas menunjukkan bahwa sebaran data tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut bersifat homoskedastisitas sehingga telah terpenuhi untuk melakukan analisis jalur.

Berikut ini merupakan hasil uji multikolinearitas dengan bantuan program *SPSS 21.0 for Windows*:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Signifikansi	
	Tolerance	VIF
Empowering Leadership	0,653	1,536
Psychological Empowerment	0,629	1,585

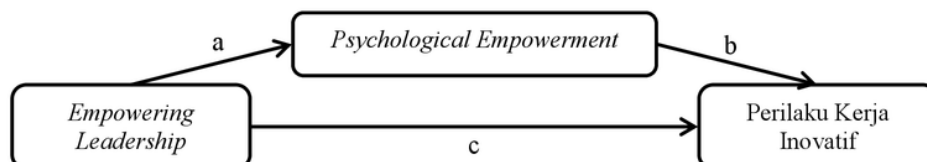
Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas, sehingga uji asumsi yang keempat telah terpenuhi untuk melakukan analisis jalur.

Hasil

Analisis data deskriptif berguna untuk mengetahui gambaran karakteristik data yang akan dianalisis. Menurut Pallant (2011), operasionalisasi analisis data deskriptif adalah meliputi total aitem, skor tertinggi dan terendah, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi. Hasil analisis data deskriptif pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel 5 sedangkan model hubungan antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.

Tabel 5. Hasil Analisis Data Deskriptif

Variabel	Total Aitem	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Mean	SD
Empowering Leadership	18	68	126	100,25	11,862
Psychological Empowerment	12	33	60	49,80	6,304
Perilaku Kerja Inovatif	10	19	50	40,27	5,770



Gambar 2. Model Penelitian

Tabel 6. Hasil Pengujian Analisis Jalur

Hubungan antar Variabel	Koefisien Analisis Jalur	Standar Error	Taraf Signifikansi
<i>Empowering leadership</i> terhadap Perilaku kerja inovatif	0,178	0,074	0,000
<i>Empowering leadership</i> terhadap <i>Psychological empowerment</i>	0,299	0,037	0,000
<i>Psychological empowerment</i> terhadap Perilaku kerja inovatif	0,338	0,070	0,000
<i>Empowering leadership</i> terhadap Perilaku kerja inovatif melalui <i>Psychological empowerment</i>	0,101	0,024	0,000

Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang langsung dari *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif (c), dan hubungan yang tidak langsung melalui *psychological empowerment*, yaitu arah hubungannya dari *empowering leadership* ke *psychological empowerment* (a) baru kemudian ke perilaku kerja inovatif (b).

Hasil analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis ditunjukkan oleh tabel 6. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien analisis jalur pada hubungan langsung antara variabel *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif sebesar 0,178 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* korelasi langsung yang positif dan signifikan dengan variabel perilaku kerja inovatif. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima.

Berdasarkan tabel 6, terlihat bahwa koefisien analisis jalur pada hubungan antara variabel *empowering leadership* dengan *psychological empowerment* sebesar 0,299 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *empowering leadership* mempunyai hubungan langsung yang bersifat positif dan signifikan dengan variabel *psychological empowerment*. Selanjutnya, besaran koefisien analisis jalur pada hubungan antara variabel *psychological empowerment* terhadap perilaku kerja

inovatif yaitu 0,338 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, yaitu *psychological empowerment* mempunyai hubungan langsung yang positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.

Kemudian, besaran analisis jalur pada hubungan tidak langsung antara variabel *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif melalui *psychological empowerment* adalah 0,101 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* mempunyai hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan dengan variabel perilaku kerja inovatif melalui *psychological empowerment*. Jadi, hipotesis ketiga juga diterima.

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur tersebut, diketahui bahwa terdapat hubungan yang langsung maupun tidak langsung yang signifikan *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif. Selain itu, besarnya koefisien analisis jalur pada hubungan langsung dari *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif berkurang setelah mengontrol variabel *psychological empowerment*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terjadi *partial mediation* (mediasi parsial).

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang langsung maupun

tidak langsung yang signifikan antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif melalui *psychological empowerment*. Adanya hubungan secara langsung tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap *empowering leadership*, maka kemunculan perilaku kerja inovatif pada karyawan juga akan meningkat. Selain itu, *psychological empowerment* dapat berperan sebagai *partial mediator* dalam hubungan antara *empowering leadership* dengan perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Chen *et al.* (2011) dalam menguji peran *psychological empowerment* dalam hubungan antara *empowering leadership* dan perilaku kerja inovatif. Chen *et al.* (2011) menemukan bahwa variabel *psychological empowerment* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *empowering leadership* dan perilaku kerja inovatif. Zhang dan Bartol (2010) juga menjelaskan bahwa efek mediasi dari *psychological empowerment* dalam hubungan antara *empowering leadership* dan perilaku kerja inovatif adalah didasarkan pada pentingnya *psychological empowerment* dalam memprediksi kreativitas karyawan, dimana kreativitas merupakan tahapan awal dalam perilaku kerja inovatif.

Menurut Fong dan Snape (2013), *empowering leadership* dapat meningkatkan pengalaman individu terkait motivasi intrinsik yang berkaitan dengan kognisi mereka, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Zhang dan Bartol (2010) menambahkan bahwa pemimpin yang menerapkan *empowering leadership* cenderung meningkatkan kebermaknaan kerja (*meaning*) pada bawahan. Hal ini dikarenakan pemimpin akan membantu bawahannya dalam memahami pentingnya kontribusi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, pemimpin yang *empowering* yakin pada kompetensi (*competence*) dan harapan bawahan untuk mencapai kinerja tinggi

(Zhang & Bartol, 2010). Selain itu, pemimpin yang berciri *empowering* juga cenderung memberikan otonomi dan kesempatan bawahan untuk memiliki *self-determination*, dengan cara mendorong bawahan untuk memutuskan bagaimana melaksanakan pekerjaannya (Pearce *et al.*, 2003; Zhang & Bartol, 2010).

Sekain itu, pemimpin yang berciri *empowering* juga memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Manz & Sims, 1987 dalam Zhang & Bartol, 2010). Dalam hal ini, pemimpin memberikan kontrol yang lebih besar kepada bawahan terhadap situasi kerjanya dan meningkatkan pemahaman kepada bawahan bahwa perilaku kerja mereka dapat membuat perbedaan *output* kerja yang signifikan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *impact* pada bawahan (Zhang & Bartol, 2010). Hal ini dikarenakan mereka akan mempersepsikan dirinya secara signifikan dapat mempengaruhi kegiatan operasional di tempat kerjanya (Zhang & Bartol, 2010).

Tak hanya itu, Raub dan Robert (2010) menemukan bahwa *empowering leadership* memiliki keterkaitan dengan *psychological empowerment*. Ketika pemimpin menjadi model perilaku yang diinginkan dan memberikan umpan balik penting kepada karyawan yang dapat meningkatkan *self-efficacy* mereka dalam melakukan pekerjaan mereka, maka dapat dikatakan bahwa karakteristik pemimpin yang *empowering* yaitu memimpin dengan memberi contoh, melatih, dan memberi informasi dapat menghasilkan peningkatan persepsi tentang kompetensi (Raub & Robert, 2010). Adanya dorongan terkait partisipasi dalam pengambilan keputusan membuat pemimpin yang *empowering* dapat meningkatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan pengalaman memiliki *self-determination* pada bawahan (Raub & Robert, 2010).

Berdasarkan data pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa perilaku kepe-

mimpinan yang *empowering* terdiri dari pembagian kekuasaan, dukungan motivasi, dan dukungan pengembangan dari atasan dinilai tinggi oleh bawahan, sehingga dapat meningkatkan *psychological empowerment* yang dimiliki oleh karyawan. Adanya derajat *psychological empowerment* yang tinggi membuat karyawan akan berusaha untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Amundsen dan Martinsen (2015), yaitu ketika pemimpin yang *empowering* meningkatkan rasa kebermaknaan kerja pada bawahan dengan memberikan informasi terkait tujuan dan misi organisasi, maka mereka akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan bermakna, dan kemudian mereka memunculkan perilaku kerja inovatif.

Jung *et al.* (2003) juga menambahkan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan dalam organisasi, mereka cenderung menampilkan perilaku kerja inovatif, karena mereka merasa bahwa peran pekerjaan mereka berharga. Selain itu, ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kontrol terkait situasi kerjanya, dapat mengambil keputusan secara pribadi, mampu untuk mempengaruhi orang lain, memiliki kebebasan, fleksibilitas, makna pekerjaan, dan inspirasi untuk mencapai masa depan yang menarik, maka mereka cenderung menghasilkan usaha yang lebih kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja (Afsar *et al.*, 2014). Dengan demikian, karyawan yang merasa diberdayakan dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, lebih cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk memberi dampak pada organisasi, yang kemudian dapat memunculkan perilaku kerja inovatif.

Selain itu, Amundsen dan Martinsen (2015) juga menyatakan bahwa apabila pemimpin yang *empowering* dapat membagi kekuasaan dan mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan, maka mereka bawahan akan merasakan adanya otonomi dan pengaruh pada pekerjaannya itu sendiri, yang kemudian dapat membuat mereka memunculkan inovasi untuk me-

ningkatkan kinerja. Kemudian, apabila pemimpin yang *empowering* dapat mendorong adanya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan pendapat, ide maupun saran yang dikemukakan bawahan, maka bawahan akan merasakan *impact* pada pekerjaannya dan berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik, yang kemudian dapat mendorong bawahan untuk memunculkan perilaku kerja inovatif (Amundsen & Martinsen, 2015).

Simpulan dan Saran

Pengujian data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian. Karena itu, dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan perilaku kerja inovatif karyawan melalui *psychological empowerment*. Selain itu, terjadi *partial mediation* dalam hubungan kedua konstruk tersebut. Dengan kata lain, *psychological empowerment* dapat berperan sebagai mediator parsial dalam pengaruh *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif.

Apabila memperhatikan pentingnya kontribusi *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif, maka perusahaan perlu mendorong para pemimpin untuk mengembangkan *empowering leadership*. Untuk mendorong para pemimpin untuk mengembangkan *empowering leadership*, perusahaan dapat mempertimbangkan agar membuat sistem *reward* seperti promosi jabatan atau menggunakan alat yang dapat digunakan untuk seleksi pada posisi manajer guna melakukan asesmen terkait keberhasilannya dalam menerapkan gaya *empowering leadership*.

Selain itu, perusahaan juga dapat mengembangkan program pelatihan dan pembinaan kepemimpinan bagi para manajer yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan *empowering leadership* dan untuk memotivasi penggunaannya. Para

pemimpin juga seharusnya lebih memahami praktik *empowering*-nya, dan juga berfokus pada *psychological empowerment* dan perilaku kerja inovatif dari *karyawannya*.

Walaupun penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Penelitian ini menggunakan kuesioner *self-report*, dimana hal ini menimbulkan bias ketika melakukan pengukuran psikologis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan data pengukuran dari berbagai sumber. Hal ini bertujuan agar dapat memberikan informasi menyeluruh tentang perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan

oleh karyawan, memahami perilaku *empowering leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin, serta dapat membandingkan penilaian yang diberikan oleh para karyawan dengan penilaian oleh atasannya.

Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mereplikasi penelitian ini pada jenis perusahaan yang berbeda dan diharapkan dapat meneliti lebih lanjut variabel-variabel yang dapat meningkatkan maupun mengurangi pengaruh dari *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Penelitian selanjutnya juga dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., Badir, Y.F., & Saeed, B.B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (8), 1270-1300. DOI: 10.1108/IMDS-05-2014-0152.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 945-955. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.945.
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11 (2), 153-161. DOI: 10.1016/j.aebj. 2016.06.001.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184. DOI: 10.2307/256995.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5-32. DOI: 10.1016/j.leaqua. 2003.12.003.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 487-511. DOI: 10.1016/j.leaqua. 2013.11.009.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø.L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (3), 304-323. DOI: 10.1177/1548051814565819.
- Anderson, N., De Dreu, C.K.W., & Nijstad, D.A. (2004). The

- routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 147-172. DOI: 10.1002/job.236.
- Azwar, S. (2014). *Reliabilitas dan validitas* (Edisi keempat). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- 4 Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- BPS. (2017). *Perkembangan indeks produksi industri manufaktur besar dan sedang 2015-2017*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L., & Farh, J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 541-557. DOI: 10.1037/a0021886.
- 13 Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Investigating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482. DOI: 10.2307/258093.
- Contreras, F., Espinosa, J.C., Dornberger, U., & Acosta, Y.A.C. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*, 13 (9), 9-25. DOI: 10.5539/ass.v13n9p9.
- De Jong, J.P.J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative behavior. (Doctoral thesis, University of Amsterdam, 2007). Diambil dari Researchgate: <https://www.researchgate.net/publications/5012717>.
- 18 De Jong, J., & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64. DOI: 10.1108/14601060710720546.
- Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In: West, M.A., & Farr, J.L. (2002), *Innovation and creativity at work: Psychological and organisational strategies*, Chichester: John Wiley, 63-80.
- Fong, K.H., & Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26 (1), 1-13. DOI: 10.1111/1467-8551.12048.
- 7 Getz, I., & Robinson, A.G. (2003). Innovate or die: Is that a fact?. *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), 130-136. DOI: 10.1111/1467-8691.00276.
- 23 Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30 (6), 1030-1044. DOI: 10.1108/IJEM-08-2015-0113.
- 21 Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. London: The Guilford Press.
- 12 Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary

- findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4), 525-544. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X.
- 17 Kim, M., Beehr, T.A., & Prewett, M.S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-20. DOI: 10.1177/1548051817750538.
- 26 King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thomson.
- 2 Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23 (1), 136-158. DOI: 10.1108/IJEBR-11-2015-0262.
- 6 MacKinnon, D.P., Cox, S., & Baraldi, A.N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business Psychology*, 27 (1), 1-14. DOI: 10.1007/s10869-011-9248-z.
- 41 Mutamimah, & Munadharoh. (2013). Analisis empowering leadership dan psychological empowerment dalam organisasi. *EKOBIS*, 14 (2), 28-43.
- 27 Neuman, W.L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- 14 Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37 (2), 380-394. DOI: 10.1016/j.omega.2007.04.002.
- 22 Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (3rd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273-307. DOI: 10.1108/02621710310467587.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63 (11), 1743-1770. DOI: 10.1177/0018726710365092.
- 10 Redmond, M.R., Mumford, M.D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 120-151. DOI: 10.1006/obhd.1993.1027.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. DOI: 10.2307/256701.
- Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), 981-1003. DOI: 10.1037/a0022676.
- 3 Sharma, P.N., & Kirkman, B.L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40 (2), 193-237. DOI: 10.1177/1059601115574906.

- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465. DOI: 10.2307/256865.
- 5 Stone, D.N., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34 (3), 75-91. DOI: 10.1177/030630700903400305.
- 1 Vecchio, R.P., Justin, J.E., & Pearce, C.L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 530-542. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.03.014.
- 11 West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychological International Review*, 51 (3), 335-424. DOI: 10.1111/1464-0597.00951.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). USA: Pearson Prentice Hall.
- Zainuddin, M. (2014). *Metodologi penelitian kefarmasian dan kesehatan* (Edisi kedua). Surabaya: Airlangga University Press (AUP).
- 19 Zhang, X., & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128. DOI:10.5465/AMJ.2010.48037118.

Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

www.iier.org.au

Internet Source

<1%

2

orbi.uliege.be

Internet Source

<1%

3

www.myassignmentservices.com

Internet Source

<1%

4

consortiacademia.org

Internet Source

<1%

5

selfdeterminationtheory.org

Internet Source

<1%

6

www.inderscienceonline.com

Internet Source

<1%

7

docplayer.nl

Internet Source

<1%

8

collections.plymouth.ac.uk

Internet Source

<1%

9

Daniel R. Ames, Francis J. Flynn. "What breaks

a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership.", Journal of Personality and Social Psychology, 2007

Publication

<1 %

10

Timothy A. Judge, Christine L. Jackson, John C. Shaw, Brent A. Scott, Bruce L. Rich. "Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences.", Journal of Applied Psychology, 2007

Publication

<1 %

11

Petru Lucian Curşeu. "Team Creativity in Web Site Design: An Empirical Test of a Systemic Model", Creativity Research Journal, 2010

Publication

<1 %

12

Yusof, . "Does Organizational Culture Influence the Innovativeness of Public-Listed Housing Developers?", American Journal of Applied Sciences, 2011.

Publication

<1 %

13

appropriatingtechnology.org

Internet Source

<1 %

14

Aurora Garrido-Moreno, Nigel Lockett, Víctor García-Morales. "chapter 502 Social Media Use and Customer Engagement", IGI Global, 2018

Publication

<1 %

15

journals.rcni.com

Internet Source

<1 %

16

blogs.lse.ac.uk

Internet Source

<1 %

17

wwwtest.plattsburgh.edu

Internet Source

<1 %

18

www.wjmpapers.com

Internet Source

<1 %

19

R. W. Maladzhi, B. Yan. "Effect of inspirational and motivational leadership on creativity and innovation in SMEs", 2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2014

Publication

<1 %

20

repositorio.uam.es

Internet Source

<1 %

21

mijn.bsl.nl

Internet Source

<1 %

22

Li Ping Wong, I-Ching Sam. "Behavioral responses to the influenza A(H1N1) outbreak in Malaysia", Journal of Behavioral Medicine, 2010

Publication

<1 %

23

Elsa Fourie. "The impact of school principals on implementing effective teaching and learning practices", International Journal of Educational Management, 2018

Publication

<1 %

24	publication.petra.ac.id Internet Source	<1 %
25	documents.mx Internet Source	<1 %
26	essay4you.net Internet Source	<1 %
27	www.jeffring.net Internet Source	<1 %
28	Jon Sundbo. "Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations", The Service Industries Journal, 2009 Publication	<1 %
29	Md. Hashibul Hassan, Md. Shahidullah Kayser. "Ramadan effect on stock market return and trade volume: Evidence from Dhaka Stock Exchange (DSE)", Cogent Economics & Finance, 2019 Publication	<1 %
30	www.econstor.eu Internet Source	<1 %
31	archive.org Internet Source	<1 %
32	internationalinventjournals.org Internet Source	<1 %

33	repository.maranatha.edu Internet Source	<1 %
34	dokumen.tips Internet Source	<1 %
35	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %
36	Geetika Jain, Sapna Rakesh. "chapter 16 Understand the Frequency of Application Usage by Smartphone Users", IGI Global, 2017 Publication	<1 %
37	publikasi.unitri.ac.id Internet Source	<1 %
38	admisibisnis.blogspot.com Internet Source	<1 %
39	publikasiilmiah.ums.ac.id Internet Source	<1 %
40	pustaka.upsi.edu.my Internet Source	<1 %
41	elibrary.unisba.ac.id Internet Source	<1 %
42	repositorio.upct.es Internet Source	<1 %
43	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography On

Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14